

## **El Liderazgo Efectivo de la Dirección desde la Perspectiva del Resto del Profesorado**

### **Effective Leadership of the Leadership from the Perspective of the Rest of the Faculty**

Mohammed El Homrani  
 Inmaculada García-Martínez  
 José Luis Ubago-Jiménez  
 Universidad de Granada, España

El ejercicio del liderazgo escolar, a lo largo de la historia de España, ha estado marcado por la escasez de candidatos y por el desempeño de un liderazgo burocrático, basado fundamentalmente en la gestión administrativa del Centro. En la actualidad se requiere de otra modalidad de liderazgo, no sólo por los grandes cambios que ha habido en nuestra sociedad, sino más bien porque las funciones de los equipos directivos han ido evolucionando según las necesidades de los centros escolares. Para que esta función se ejerza con más eficiencia, y cómo no, también con más eficacia, se requieren unas cualidades profesionales y personales para cumplir dicha misión. Un equipo directivo eficaz será quien, en su conducta y en sus relaciones interpersonales, refleje un verdadero compromiso con quienes les acompañan en sus quehaceres diarios y, también, hacia dónde enfocan el desarrollo de su liderazgo, es decir, el rumbo que le marcan a la institución escolar que dirigen.

**Descriptores:** Liderazgo escolar, Dirección escolar, Profesorado.

The exercise of school leadership, throughout the history of Spain, has been marked by the shortage of candidates and by the performance of a bureaucratic leadership, based fundamentally on the administrative management of the school. Nowadays, another type of leadership is required, not only because of the great changes that have taken place in our society, but rather because the functions of the management teams have evolved according to the needs of the schools. For this function to be exercised more efficiently, and of course, also more effectively, professional and personal qualities are required to fulfill that mission. An effective management team will be who, in their conduct and in their interpersonal relations, reflects a true commitment with those who accompany them in their daily chores and, also, where they focus the development of their leadership, that is, the direction that they mark to the school they lead.

**Keywords:** School leadership, School principal, Teachers.

## **Introducción**

El liderazgo educativo se sustenta sobre un gran corpus de investigación, en el que han confluído diversas líneas investigativas, entre otras la de Leithwood (2009). Las características del líder ideal están ampliamente estudiadas, así como las condiciones óptimas para lograr la efectividad en los centros escolares. Ahora el foco se ha desplazado hacia las características y condiciones organizativas que posibilitan su implantación real en las instituciones educativas.

Inherente al liderazgo, también se desarrollaron otras líneas de investigación que abogaban por la configuración de los centros escolares como comunidades profesionales de aprendizaje (Seashore-Louis, 2007). Sin embargo, esas pretensiones se ven muy

lejanas en un contexto como el español, caracterizado por una gran influencia de las culturas escolares heredadas (Tyack y Tobin, 1994). Al respecto, también se ha constatado como el diseño de iniciativas externas para instar cambios en las escuelas no van hacia ningún lado (Bolívar, 2014). Ahora es momento de emprender pequeños cambios a nivel interno, para encauzar a los centros educativos en un camino plausible de mejora educativa. En la promoción de estos cambios, la figura de la dirección como líder resulta clave. La creación de un buen clima de trabajo en el centro escolar, el establecimiento de metas comunes, así como la existencia de buenas prácticas serán resultado, entre otras cuestiones, de la eficacia de la dirección y del personal que asume funciones de liderazgo. Para ello, resulta clave que el profesorado y educadores se sientan bien con el equipo de gobierno, encontrando en ellos apoyo y, sobre todo, oportunidades para ejercer mejor su desempeño profesional.

Además de hacerles partícipes del liderazgo al resto de profesionales, hay que darles voz para conseguir que los centros educativos mejoren. En este sentido, posibilitar patrones de liderazgo distribuidos por la organización escolar mediante el empoderamiento, *empowering* (Harris, 2014), de los denominados mandos medios (OCDE, 2009) y otros miembros de la plantilla docente, debe convertirse en una práctica común. Es decir, el hecho de que el liderazgo se distribuya horizontalmente entre el personal del centro, dará pie a que el profesorado comience a trabajar colaborativamente, fortaleciéndose las relaciones entre ellos y teniendo la oportunidad de mejorar su desarrollo profesional. Al mismo tiempo, se responsabilizarán de los procesos de enseñanza y aprendizaje de todos los educandos, desembocando en mejoras de los procesos y en los resultados educativos (Seashore-Louis, 2007).

La disposición e implicación de los profesionales de la educación del centro escolar estarán relacionadas con la creación de unas condiciones organizativas apropiadas para que afloren oportunidades de aprendizaje y de desarrollo profesional. Asumiendo las diferencias que pueden existir entre los profesionales que trabajan en un mismo centro, ligado a sus aspiraciones, inquietudes profesionales y motivación, resulta relevante conocer en qué medida el equipo docente valora positivamente la labor y gestión del equipo directivo. Esta visión arrojará cierta luz sobre el funcionamiento interno de los centros y darán respuesta, en cierta medida, al éxito o no de determinados centros educativos.

## Método

Metodología exploratoria-descriptiva, ya que pretendemos dar una visión general del profesorado sobre la dirección, al mismo tiempo que se describirán una serie de características comunes en los centros estudiados.

### **Objetivos**

El objetivo principal de este estudio es conocer la opinión del profesorado respecto a la figura de la dirección como líder formal de los centros educativos. Se hace especial hincapié en si dinamiza procesos de mejora y brinda oportunidades al resto de compañeras y compañeros para que mejoren en el desarrollo de su profesión.

### ***Enfoque metodológico***

Se suscribe en un enfoque cuantitativo, pues recoge los resultados más sobresalientes de un cuestionario que realizamos expresamente para este estudio.

### ***Participantes e instrumentos***

La muestra la constituyen 42 profesores de 3 institutos de educación secundaria de la ciudad de Granada.

En relación con los instrumentos, se ha construido un cuestionario tipo Likert de 30 ítems y 4 opciones de respuesta, donde se le ha preguntado al profesorado sobre cuestiones relacionadas con la eficacia del director como líder del centro.

## **Resultados**

Una vez introducidos los datos en el programa SPSS, los resultados más relevantes fueron los siguientes:

- El 97,6% del profesorado considera que la dirección crea una atmósfera de confianza y respeto por todo el profesorado.
- En torno al 85% del profesorado opina que existe un clima de colaboración en el centro educativo.
- Más del 92% de los participantes opinan que el equipo directivo toma en consideración sus iniciativas y propuestas.
- Cuando se les preguntó si la dirección fomentaba la participación del profesorado en la toma de decisiones organizativas, hemos descubierto un porcentaje similar al anterior.

## **Discusión y conclusiones**

A la luz de los resultados obtenidos, puede afirmarse que, por lo general, el profesorado se siente satisfecho con la labor del director como líder del centro escolar, cumpliendo con los grandes presupuestos sobre los que deben erigirse los líderes eficaces, según las investigaciones internacionales sobre el tema y los organismos internacionales (OCDE, 2009). La mayoría del profesorado opina que la dirección se esfuerza en crear unas condiciones colaborativas, fomentando valores como el respeto y la confianza entre todo el personal. En paralelo, también aseguran que el equipo directivo tiene en cuenta sus inquietudes, propuestas e innovaciones, a la hora de tomar decisiones que atañen al buen funcionamiento de la organización.

Estos resultados son bastante alentadores, aunque debemos ser cautos a la hora de emitir conclusiones, debido la reducida muestra participante. Sin embargo, parece ser que a través de los cursos de formación de directores, que se están desarrollando en Andalucía, se está abordando una formación adecuada y más completa para el ejercicio de esta función tan importante en el ámbito escolar.

## Referencias

- Bolívar, A. (2014). Construcción de capacidades de la escuela: Liderazgo compartido y comunidades profesionales de aprendizaje. Una propuesta de investigación. *International Journal of Educational Leadership and Management*, 2(2), 147-175.
- Harris, A. (2014). *Distributed leadership matters: perspectives, practicalities, and potential*. Thousand Oaks, CA: Corwin.
- Leithwood, K. (2009). *¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación*. Santiago de Chile: Fundación Chile.
- OCDE. (2009). *Creating effective teaching and learning environments: First results from TALIS*. Paris: OCDE. Recuperado de <http://www.oecd.org/TALIS>
- Seashore-Louis, K. (2007). Changing the culture of schools: Professional community, organizational learning, and trust. *Journal of School Leadership*, 16(4), 477-489.
- Tyack, D. y Tobin, W. (1994). The "grammar" of schooling: Why has it been so hard to change? *American Educational Research Journal*, 31(3), 453-479.